

**Gestión del conocimiento y administración de riesgos en el desarrollo
estratégico del Centro Cultural Colombo Americano**

Trabajo De Grado Presentado Para Obtener El Título De
Maestrante en Administración de Organizaciones
Universidad Nacional Abierta y a Distancia
CEAD Palmira

Lorena Lopez Hincapie.
Diciembre 2019.

Dedicatoria

A mi hija el motor de mi vida y a mi madre el faro que me acompaña cada día.

Agradecimientos

iii

Agradecimiento al Centro Cultural Colombo Americano por permitirme utilizar su información y en especial al personal de las áreas en estudio por su apertura y colaboración para obtener todos los datos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Este proyecto pretende articular la gestión del conocimiento como un mecanismo de partida al proceso de administración de riesgos y oportunidades de mejora organizacionales, visualizando la gestión del conocimiento como recurso base que permita a la organización, identificar el conocimiento tácito y explícito de su operación en los procesos seleccionados durante el estudio, para así poder analizar todos aquellos hechos adversos que afectan a la organización y pueden generar un riesgo, o las oportunidades, que puedan impactar directamente a la estrategia de una empresa.

Para el desarrollo de esta propuesta, se utilizará como sujeto de prueba los procesos de las áreas de gestión académicas y de gestión del cliente de la empresa Centro Cultural Colombo Americano, quien en la actualidad cuenta con certificación ante las normas ISO 9001:2015, NTC 5555 y 5580 además de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo implementado. Y, aun así, presenta pérdidas de diferentes índoles y reprocesos continuos por falta de estrategias concretas que permitan identificar de forma asertiva los factores de riesgo organizacionales, las oportunidades de mejora y proponer acciones de control eficaces, que a su vez sean un insumo gerencial para la toma de decisiones estratégicas que apunten al cumplimiento de los objetivos y a la continuidad del negocio.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, gestión del riesgo empresarial, oportunidades de mejora, desarrollo organizacional, gestión estratégica

Abstract

This project aims to articulate knowledge management as a starting point for the risk management process and organizational improvement opportunities, visualizing knowledge management as a basic resource to enable the organization to identify tacit and explicit knowledge of its operation in the processes selected during the study, to be able to analyze all the adverse events that affect the organization and can generate a risk, or opportunities, that can directly impact the strategy of a company.

For the development of this proposal, will be used as a test subject, the processes of the areas of academic management and customer management of the company Centro Cultural Colombo Americano, which is currently certified to Standards ISO 9001:2015, NTC 5555 and 5580, in addition to an implemented Occupational Safety and Health Management System and even so, it presents losses of different kinds and continuous reproaches for the lack of concrete strategies to identify in an assertive way the organizational risk factors, opportunities for improvement and to propose effective control actions, which in turn are a managerial input for strategic decision-making aimed at meeting objectives and business continuity.

Keywords: Knowledge management, business risk management, improvement opportunities, organizational development, strategic management

Tabla de Contenido

Introducción e información general	1
Planteamiento del problema	2
Formulación	2
Objetivo general.....	3
Objetivos especificos	3
Justificación.	4
Marco teórico.....	7
Gestion del conocimiento	7
Gestión de riesgos empresariales	15
Diseño metodológico.....	23
Fases diseño gestion del conocimiento y administración riesgos	24
Metodo para el calculo de la muestra	25
Desarrollo de la propuesta.....	26
Desarrollo de la gestion del conocimiento.....	26
Identificación, analisis, evaluacion y control de riesgos.....	32
Conclusiones	40
 Lista de referencias bibliograficas	 42
Anexos	45

Lista de tablas

vi

Tabla 1. Clasificación de los tratamientos y tipos de riesgo	Pág. 22
Tabla 2. Mapa de conocimientos elaboración propia del autor	Pág. 30

Imagen 1. Cuatro modos de conversación del conocimiento	pág. 11
Imagen 2. Modelo de las 5 fases del proceso de creación de conocimiento organizacional	pág. 14
Imagen 3. Escala de calificación para medir el nivel de riesgos organizacionales	pág. 21
Imagen 4. Método para toma de muestra probabilística Aleatorio simple.....	pág. 24
Imagen 5. Logo DARUMA	pág. 31
Imagen 6. Lista de módulos DARUMA	pág. 31
Imagen 7. Caracterización infraestructura tecnológica CCCA.....	pág. 32

Este trabajo pretende mostrar la generación de elementos de valor para el desarrollo estratégico dentro de la gestión organizacional, a través de la aplicación de los métodos de gestión del conocimiento como mecanismo de apoyo para la identificación, análisis y valoración de los riesgos organizacionales y la observación de la información para la búsqueda de las oportunidades de mejora, mostrando que al desarrollar una continua gestión del conocimiento y una administración de riesgos de manera periódica, ambas, pueden ser herramientas importantes que permitan a la gestión organizacional obtener información valiosa y detallada de todos los procesos y su real hacer; especialmente los procesos de la cadena de valor, para este caso en particular (gestión del cliente y gestión académica) y así tener un insumo dentro de la planeación estratégica que permita generar acciones claras y eficientes para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales vistos desde una perspectiva organizacional, ayudando a la reducción de reprocesos, minimización de riesgos y eliminación de pérdidas significativas de tipo operativo, financiera o reputacional y a la implementación de buenas prácticas para el control organizacional.

En la actualidad se habla de la importancia que tienen los valores intangibles dentro de una organización, sobre todo de aquellos que son capaces de poder aportar un valor económico a la misma. El conocimiento es considerado un activo valioso y a través de su gestión se puede lograr un mayor entendimiento y un valor añadido para posicionar de una mejor manera a la organización en su entorno económico versus la competencia.

Para este proyecto la gestión de conocimiento será una herramienta de ayuda que permitirá a la organización, utilizar la información como un factor para la mejora y será un insumo vital para la gestión de riesgos que permita dimensionar la probabilidad de ocurrencia de situaciones que puedan afectar el cumplimiento de las estrategias organizacionales, la continuidad del negocio o el futuro de este, permitiendo verificar toda la estructura organizacional desde su hacer.

La gestión de riesgos siempre estará buscando proteger y permitiendo implementar medidas de control con el fin de generar valor a la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos y mejorar los niveles de competitividad.

Por ello, se espera que, al articular la gestión de conocimientos con la administración de riesgos organizacionales, se obtenga una herramienta que genere insumos importantes a nivel estratégico, todo como parte fundamental de una visión del contexto interno que genere aportes valiosos y permitan visualizar de forma más eficiente el futuro de la organización.

.

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del problema

La Fundación Centro Cultural Colombo Americano, es una empresa del sector educativo y cultural que en un lapso de 15 años tuvo un crecimiento sustancial pasando de ser una empresa pequeña con 50 empleados y 1500 clientes, a una empresa de 300 empleados y 8000 clientes por año. Este crecimiento conllevó a la creación de más procesos misionales y de apoyo y aunque la empresa trabaja con políticas de mejora continua algunas áreas desde sus direccionamientos siguen funcionando con métodos similares a los del pasado, lo que los ha llevado a tener reprocesos constantes y pérdidas organizacionales sustanciales, a veces por falta de comunicación, desconocimiento de información interna y externa y otras por falta de identificación oportuna de los riesgos organizacionales y de controles eficientes, que a su vez puedan aportar al direccionamiento estratégico y mejora continua de la empresa.

1.2. Formulación

¿Cómo la aplicación de los métodos de gestión del conocimiento alineados a la identificación y gestión de riesgos organizacionales en los procesos misionales (gestión académica y gestión del cliente), pueden generar una herramienta de valor para la toma de decisiones estratégicas, que permitan disminuir los reprocesos y pérdidas que afecten la continuidad del negocio y que pueda aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa?

2. Objetivo general

4

Evaluar la gestión del conocimiento y administración de riesgos en el desarrollo estratégico del Centro Cultural Colombo Americano Cali-Palmira-Buga a través de herramientas de valor estratégico para identificar alternativas de mejora continua.

2.1. Objetivos específicos

- Analizar información primaria y secundaria de la empresa Centro Cultural Colombo Americano para determinar opciones de mejora en los procesos de estudio.
- Elaborar una matriz de riesgos con los datos obtenidos de la gestión del conocimiento.
- Describir la relación entre la gestión del conocimiento y la administración de riesgos para determinar el impacto en la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización

Hablar de riesgos organizacionales, es un tema que en los últimos años se ha hecho más visible y popular. Aunque en realidad es un tema que siempre ha estado presente en la historia de la humanidad. En la antigüedad reyes y faraones acudían a sus magos, sacerdotes y oráculos para visualizar el futuro y prevenir que cosas malas afectarían sus planes. No es muy diferente a lo que las empresas tratan de hacer hoy día.

Y aunque en la actualidad trabajamos con parámetros dados por teorías administrativas o normas técnicas, la identificación de riesgos aun es un tema demasiado subjetivo para empresas no financieras y en el que se tiende a cometer errores, pues en ocasiones las empresas confunden situaciones materializadas o no conformidades con los riesgos.

Identificar un riesgo o una oportunidad es determinar los posibles eventos que con su materialización puedan impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa y generar un resultado en algunas oportunidades positivo, pero en su mayoría negativo, a la misma. (International Organization for Standardization, op. cit., p. 4.) Muchas organizaciones dejan esta actividad en manos de terceros, quienes suelen reunirse con directivos y líderes de áreas para identificar los posibles riesgos, dejando por fuera un factor importante a la hora de poder abarcar toda la realidad empresarial y es el conocimiento general de cada una de las partes del proceso y personas que la conforman; este insumo debería ser de gran valor a la hora de identificar riesgos organizacionales, pues es en el diario hacer de la cotidianidad de una empresa, donde se puede vivenciar e identificar plenamente cuales serían esos hechos adversos que pueden impactarla de forma inesperada, generando reprocesos y pérdidas de algún tipo para la organización.

Parte del problema base es la falta de conocimiento tácito y explícito sobre el hacer diario de los procesos y los fallos en la comunicación interna de la información; de allí parte la teoría de que para identificar con responsabilidad los factores de riesgos organizacionales es necesario realizar de manera concienzuda la gestión del conocimiento, viéndola dentro de sus muchos beneficios, como un mecanismo de ayuda para reconocer la información relevante de toda la empresa y siendo el punto de partida para identificar las posibles pérdidas materiales, reputacionales, financieras o de recursos a las que se pueda enfrentar la organización. Ayudando así a la alta dirección a tener una visión más amplia de la situación para la toma de decisiones estratégicas

En la actualidad se habla mucho sobre la gran importancia que están teniendo para las organizaciones los activos inmateriales sobre todos aquellos que pueden aportar a un nuevo capital para la empresa y el conocimiento se ha convertido en uno de esos activos ya que cuando se gestiona correctamente siempre tendrá como resultado generación de riqueza u otros valores añadidos que siempre ayudaran a facilitar los procesos de la organización de algún modo en particular. Según Lahaba (2001), el conocimiento se define como información analizada y organizada. Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: **Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad.**

Se puede indicar con todo esto que el conocimiento es la mezcla de las habilidades humanas para tomar la información y usarla o convertirla en un valor intangible para las empresas, además el conocimiento tiene propiedades para comunicar, revelar, manifestar o recomendar acciones dentro de la organización que le permitirán tener procesos más productivos y eficientes.

Por todo lo anterior, gestionar el conocimiento organizacional de forma apropiada, permitirá tener insumos de valor para la administración de los riesgos empresariales, dando así

un punto de vista macro y detallado de cómo funciona la organización, encontrar sus puntos 7
débiles para controlarlas y mitigar los sucesos y evidenciar sus fortalezas para explotarlas, todo
en beneficio de la organización.

4. Marco conceptual

Los reprocesos y pérdidas de una organización, describiendo reprocesos como el retroceso de un avance al paso del tiempo y pérdida como el perjuicio o daño que se puede causar a una empresa, pueden partir de muchas variables interna y externas del entorno de una organización y entre las principales encontramos las fallas de comunicación y de retroalimentación entre áreas y equipos.

Se considera a la gestión del conocimiento como un mecanismo que ayuda a expandir la información y replicar el conocimiento más relevante en toda una empresa esta disciplina puede ser un complemento para la gestión de riesgos organizacionales definida como una herramienta que tiene la finalidad de identificar, valorar y controlar los eventos potenciales que puedan causar daño a la organización.

Estas dos disciplinas puedan generar una sinergia que permita dar información de valor al direccionamiento estratégico de una organización permitiéndole así contar con datos fidedignos para la toma de decisiones que apunten a la innovación y continuidad del negocio garantizando un control efectivo de sus amenazas.

4.1. Gestión del conocimiento

Según Darroch (2003) “La gestión del conocimiento es considerada como un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, disseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener la ventaja competitiva. Para este proyecto de investigación, se pretende capturar información de los colaboradores que pertenecen a los procesos de gestión académica y del cliente, con el fin de encontrar las buenas prácticas que se puedan replicar al

convertir los datos capturados en conocimientos explícitos, además de usar este conocimiento 9
adquirido por el personal para encontrar posibles factores de riesgo organizacionales que atenten
contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos o la continuidad del negocio y hasta ahora
no hayan sido identificados por la alta gerencia de la organización. Los métodos actuales
reconocen dos tipos de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito
(Nermien, 2003:84). El conocimiento tácito, es el conocimiento personal y usualmente depende
del contexto. Incluye experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores, por lo
tanto, es difícil de articular y transferir a otros (Krstić & Petrović, 2011:95). Por el contrario, el
conocimiento explícito, es aquel que puede ser expresado y codificado fácilmente.

4.1.1. Modelo cognitivo de la gestión del conocimiento por Nonaka y Takeuchi:

Los autores Nonaka y Takeuchi (1995) proponen la teoría de la creación del
conocimiento organizacional indicando dos dimensiones la ontológica y la epistemológica,
dentro de los dos niveles descritos anteriormente el tácito y el explícito; este modelo incluye los
procesos de socialización, externalización, combinación, internalización. La socialización
consiste en generar conocimiento tácito a partir de compartir experiencias, modelos mentales y
creencias. La externalización es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conocimiento
explícito, es decir que este se pueda codificar para compartirlo con otros. El proceso de
combinación consiste en crear conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito que esté
dentro o fuera de la organización. Por último, el proceso de internalización consiste en compartir
en la organización el conocimiento explícito creado y convertirlo en conocimiento tácito.

Para el desarrollo de este proyecto pretendemos realizar entrevistas a los colaboradores
de la empresa en sesiones individuales y otras grupales como parte del proceso de socialización,
donde se busca conocer un poco su punto de vista, allí indagaremos sobre qué y cómo hacen su

trabajo, cuáles son sus fortalezas y debilidades laborales, que acciones facilitan su trabajo y 10 que acciones lo retrasan, tanto de su propio proceso y que situaciones impactarían en cumplimiento de sus objetivos., Con esta información para este trabajo en específico es desarrollaremos una matriz que nos permita identificar situaciones que parta del hacer diario de los colaboradores y que puedan convertirse en potenciales riesgos para el cumplimiento de los objetivos. De allí pasaremos directo a la etapa de externalización donde primero compartiremos el análisis de identificación de riesgos basados en la información obtenida con líderes de procesos para así verificar y cuantificar el nivel de riesgo que puedan generar estas situaciones para luego presentar un informe relevante a la alta dirección sobre, como en las acciones del día a día desde la operación, la gestión y la estrategia encontramos situaciones relevantes que pueden afectar la continuidad del negocio y demostrar que los riesgos no solo se deben identificar en la gestión estratégica ya que a otros niveles también encontramos situaciones que pueden ser importantes de controlar para el cumplimiento de la misión y visión organizacional.

Para Nonaka y Takeuchi (1995) “el conocimiento es un proceso dinámico humano de justificación personal de creencias hacia la verdad” (p.58) hacen una diferenciación del conocimiento y la información indicando que la segunda es la materia prima para generar el conocimiento, pero en sí misma no es conocimiento. Esta información puede tratarse desde dos enfoques, el sintáctico (volumen) o el semántico (significado) y explican que el enfoque más interesante a la hora de construir conocimiento es semántico.

4.1.2. Conocimiento tácito v/s conocimiento explícito

Nonaka y Takeuchi dan gran importancia a la conversión del conocimiento, especialmente a la conversión del conocimiento tácito en explícito el cual es la base sobre la cual

se fundamenta este proyecto donde se espera adquirir el conocimiento de los individuos que 11
hacen parte de la organización Fundación Centro Cultural Colombo Americano y transformarlo
en un conocimiento procedimental que permita identificar los factores adversos que puedan
afectar a la organización antes de que estas condiciones adversas se materialicen y se conviertan
en pérdidas organizacionales.

Desde su dimensión ontológica, ambos autores describen como el conocimiento es algo
que nace desde el individuo, por lo que el conocimiento a nivel organizacional no puede emerger
sin la participación de sus colaboradores. La organización funciona como facilitadora, dando
soporte y contexto a los individuos para que creen el conocimiento. Desde la perspectiva
epistemológica, distinguen entre dos tipos de conocimiento: el *conocimiento tácito* y el
conocimiento explícito, para la psicología conocimiento declarativo y conocimiento
procedimental, respectivamente. El tácito lo entienden como personal, contextual y, por tanto,
difícil de comunicar y formalizar. Según Luque, (2017) quien genera un análisis de la gestión
del conocimiento organizacional a partir de los preceptos de Nonaka y Takeuchi, el explícito, o
conocimiento codificado, hace referencia a método de gestión del conocimiento, Nonaka y
Takeuchi tienden un puente entre las perspectivas occidental y japonesa, respecto a cuál de
ambos conocimientos es más valioso. En occidente se tendía a enfatizar el conocimiento
explícito, mientras que en Japón se prefería el tácito, estos autores confirman según su teoría, que
ambos conocimientos son dos caras de una misma moneda, son complementarios, ambos
interactúan dando sentido a la experiencia humana.

Por tal razón se considera que para el propósito de este proyecto ambos conocimientos
deben ser estudiados y aplicados para el cumplimiento del objetivo del proyecto. El tácito como

medio para llegar al explícito y ambos a su vez como herramientas para la mejora organizacional y la continuidad del negocio.

12

4.1.3. Técnica de aplicación para la gestión del conocimiento

Para este proyecto se ha seleccionado el modelo dinámico de creación del conocimiento. Este modelo trabaja con procesos que requieren la actuación del individuo, pero van más allá de la individualidad, es el resultado de la interacción entre personas, el proceso propone que la conversión entre los conocimientos tácito y explícito puede ser en cualquier sentido:



Imagen 1. Cuatro modos de conversión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Para efectos de este proyecto utilizaremos los modelos de Socialización y Externalización:

Socialización: a través de la socialización, los individuos comparten experiencias y a partir de ellas crean modelos mentales y habilidades técnicas. El conocimiento se consigue mediante la observación, la imitación y la práctica.

Externalización: convierte el conocimiento tácito en explícito como proceso clave en la creación del conocimiento y de su gestión. Este proceso utiliza metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos y se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión colectiva.

4.1.4. El papel que juega la empresa en la creación del conocimiento

Según el modelo de gestión de conocimiento expuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), la empresa debe proporcionar el contexto adecuado para facilitar las actividades, así como las técnicas para la creación y acumulación de conocimiento para lograrlo hay 5 condiciones a seguir:

Intención: permite clarificar el tipo de conocimiento que debería operativizarse en el sistema de gestión de la empresa, esto se debe definir basado en los objetivos estratégicos bajo los que opera la organización. Según Luque, (2017) La parte más crítica de la estrategia corporativa de la gestión del conocimiento es clarificar el tipo de conocimiento que debería operativizarse para hacerlo productivo y efectivo, pero no desgastante.

Autonomía: es la forma en cómo se incrementan los niveles de motivaciones de los trabajadores lo cual permite la creación de conocimiento, según los autores los individuos deben gozar de tanta autonomía como el negocio lo pueda permitir. Es una forma de dejar que afloren oportunidades no esperadas y que se amplíe la visión del trabajador que puede aportar y enriquecer el Know How de la empresa, además evidenciarle aspectos tal vez no evidenciados al momento de construir procesos que puedan ser beneficiosos o negativos para la organización.

Fluctuación y caos creativo: La fluctuación a nivel organizacional obliga a generar una interacción entre los individuos y la redefinición de conceptos, lo que ayuda a estimular el desarrollo de un nuevo conocimiento. A nivel organizacional fuerza la interacción entre individuos y la redefinición de conceptos, lo que sirve para crear nuevo conocimiento El caos por

su parte, se da cuando la empresa enfrenta situaciones de crisis y los líderes deciden plantear 14 nuevos retos a los equipos de trabajo lo que genera que los miembros de estos equipos trabajen en la resolución de problemas, lo que se conoce como caos creativo.

Redundancia: hace referencia al solapamiento intencional de información sobre las actividades del negocio, las responsabilidades de gestión y la compañía en su conjunto. Estas condiciones indica que cuando la empresa comparte de forma consiente información redundante, se promueve un intercambio de conocimiento tácito porque permite a los individuos tomar conciencia de lo que otros miembros o equipos tratan de articular.

Múltiples requisitos: estas condiciones muestran la variedad de los requisitos que se producen en ambientes altamente dinámicos y la necesidad que tienen los individuos de poder interpretarlos rápidamente, adaptarlos de forma flexible facilitando el acceso a la información a través de la organización

Para la construcción del proceso de creación de conocimiento Nonaka y Takeuchi proponen 5 fases de trabajo:

1. Compartir el conocimiento tácito
2. Creación de conceptos
3. Justificación de los conceptos
4. Construcción de arquetipos
5. Nivelación transversal del conocimiento

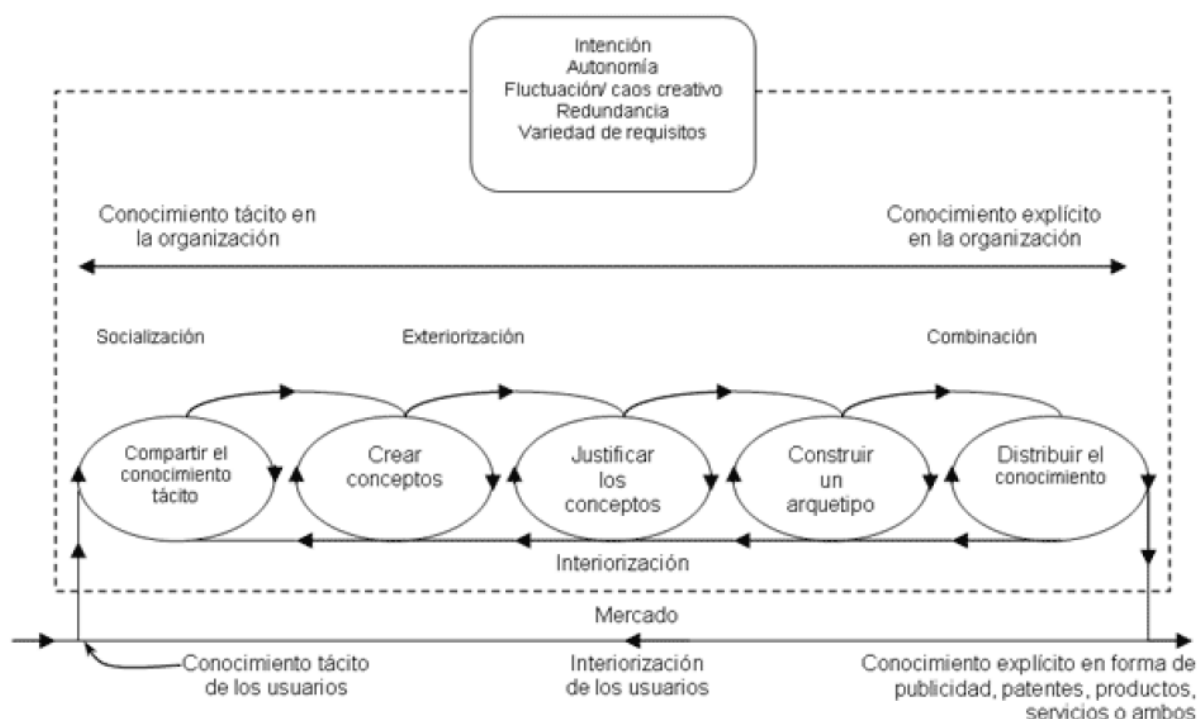


Imagen 2. Modelo de las 5 fases del proceso de creación de conocimiento organizacional, tomado de Nonaka y Takeuchi, 1995

Para el desarrollo de este proyecto tomaremos como base los modelos de los autores referenciados, pero no se seguirá al pie de la letra el proceso de 5 fases, ya que el producto final que se espera obtener es conocimiento que permite obtener valor como herramienta para el desarrollo de una gestión de riesgos organizacionales con visión 360 grados de los procesos a estudiar.

4.2. Gestión de riesgos empresariales

Cuando se habla de riesgos empresariales y se revisa la literatura al respecto, encontramos amplia información en temas financieros y laborales (en la industria especialmente), sin embargo, estas herramientas no están diseñadas para gestionar los riesgos de empresas de servicio y por tal razón las empresas no financieras no utilizan la gestión de riesgos

como una herramienta que aporte a la estrategia de sus organizaciones y que muestre beneficios para la continuidad de los negocios.

16

Todas las organizaciones, sin importar su sector económico o tamaño están expuestas a riesgos y con la globalización y la internacionalización de todos los sectores de la economía, es importante que las empresas sean más preventivas y menos reactivas, en la actualidad no muchas empresas no financieras están en la capacidad de gestionar sus riesgos de forma adecuada, ni los ven como un elemento que pueda generar crecimiento y aportar valor a la continuidad del negocio.

Como lo dice en su famosa frase Zuzanne Labarge, “El riesgo en sí mismo no es malo. Lo que sí es malo es que el riesgo este mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”

En el mundo actual se empieza a dar gran importancia a la gestión de riesgos organizacionales y una de las teorías que más se adapta al propósito de esta propuesta es la del ERM (Enterprise Risk Management) traducida como administración de riesgos empresariales, la cual se describe como un proceso con una estructura que debe ser consistente, continua y debe verificar los 360° de la organización, para identificar, evaluar, medir y reportar, amenazas y oportunidades que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma, como lo presentan Estupiñan y Estupiñan (2006). Para lograr una adecuada prevención, detención y mitigación a dichos riesgos. El ERM determino 8 componentes interrelacionados los cuales muestran como la alta gerencia opera un negocio y como están integrados dentro del proceso administrativo en general y se ordenaron, (1) entorno interno: (2) definición de los

objetivos: (3) identificación de eventos: (4) valoración del riesgo: (5) respuesta al riesgo: (6) 17
actividades de control: (7) información y comunicación: (8) Monitoreo.

Se entiende al riesgo como la posibilidad de que ocurra un evento que pueda afectar de forma adversa el cumplimiento de los objetivos de la una organización y se puede traducir en una pérdida que no necesariamente es monetaria.

4.2.1. Tipologías para la gestión del riesgo

Una de las tipologías más conocidas es la perspectiva del sector financiero, que se puede adaptar fácilmente a cualquier sector de la economía:

- Riesgos de mercado
- Riesgos operacionales
- Riesgos por Manejos crediticios

Riesgos causados por Conglomerados y gobierno corporativo

- Riesgos Legales
- Riesgos Reputacionales
- Lavado de activos y financiación a terrorismo

Perspectiva del cliente:

- Detección de fraudes
- Incremento de los no pagos
- Estancamiento por falta de nuevos productos
- Decrecimiento en la adquisición de nuevos clientes
- Retención

siguientes tipos:

- Riesgos financieros: estos son los riesgos en lo que primero se piensa al hablar de gestión de riesgos, son aquellos que están asociados a la operación financiera de la organización. Según De la Fuente y De la Vega (2003) estos se pueden sub-clasificar en riesgo de crédito o deudores, o el riesgo del mercado de cartera de inversiones financieras, los derivados de las variaciones de los precios de los productos o servicios, del coste financiero, descalces en la liquidez y en los plazos de los activos y los pasivos.

- Riesgos operacionales: según diferentes autores esos se definen como los que tienen la posibilidad de generar fallas en procedimientos internos, procesos administrativos, documentales errores humanos de tipo intencional o no, anomalías en la infraestructura tecnológica, información fraudulenta o como indican Vanegas (2008) y Cedeño (2013).

Los riesgos operativos son todos aquellos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos.

- Riesgos estratégicos o de cumplimiento corporativo: Son los riesgos transversales a la organización asociados con las estrategias, según Castellano 2007, la filosofía organizacional, imagen corporativa, tales como el visón, misión valores, objetivos, entre otros

- Riesgos legales empresariales: son los relacionados con el incumplimiento de contratos, reclamos o acciones legales, infracciones a la ley y tiene relación con los llamados riesgos reputacionales que es básicamente la imagen que tiene le público con respecto a la fiabilidad de la empresa

- Riesgos de TI y seguridad: son los relacionados con los riesgos cibernéticos, robos de datos, cuentas comprometidas, archivos destruidos, sistemas inhabilitados entre otros.

- Riesgos laborales: son aquellos relacionados directamente con las labores 19

desempeñadas por los trabajadores en sus actividades diarias y tienen como consecuencia accidentes de trabajo o enfermedades profesionales como lo establece el decreto ley 1295 de 1994 y el Decreto 1072 de 2015.

- Riesgos de auditoria son aquellos que describen la posibilidad de que un auditor no detecte errores o fallas y por tal razón emita información errada que podría modificar por completa el resultado de un informe.

Pasos para la gestión del riesgo

1. Conocimiento del entorno
2. Comprensión del contexto
3. Identificación de las amenazas
4. Análisis de los factores riesgos
5. Integración
6. Evaluación o priorización
7. Tratamiento o control
8. Seguimiento o revisión

Estos dos primeros pasos, se trabajarán desde una gestión del conocimiento organizacional para ampliar la información que se pueda obtener dentro del entorno y poder tener más claridad del contexto, y así contar con datos transformados en conocimiento eficiente que ayuden a la identificación, análisis, integración, evaluación y control de los riesgos organizacionales del Centro Cultural Colombo Americano

No solo es suficientes con identificar los riesgos que pueden amenazar a un elemento estratégico, es importante que las organizaciones tomen decisiones sobre cómo hacer frente a estos riesgos, para esto lo primero que se debe hacer después de identificarlos es evaluarlos con respecto a que tan probable es el riesgo y que se defina qué impacto pueda tener. Sería demasiado complejo para una organización controlar todos los riesgos que puedan existir, por eso es importante seleccionar los que son potencialmente graves y que pueden causar afectaciones serias a la organización para que este proceso tenga valor dentro de la organización

Una vez que se han identificado los riesgos más graves y se han establecido acciones para abordarlos, la organización puede centrarse en obtener una respuesta y asignar responsables con la experiencia para abordar adecuadamente los riesgos

Según la ISO 31000:2018, el propósito del análisis de riesgos es entender las características de la amenaza y su naturaleza, lo que requiere considerar la probabilidad de ocurrencia del evento, el escenario, el posible impacto y los escenarios en los que se puede dar. El análisis, dentro de la evaluación de riesgos según ISO 31000:2018, puede efectuarse con diferentes niveles de detalle. Por supuesto, la complejidad aumenta. Ello depende del propósito del análisis y la calidad de la información disponible. Un análisis de riesgos puede afectarse por causa de la diferencia de opiniones entre las partes interesadas, los sesgos, las diferencia entre las percepciones del riesgo, e, incluso, por suposiciones infundadas que conducen a exclusiones que limitan el efecto final del análisis.

Después de analizar la información es importante generar una evaluación de la mismos y el propósito de la evaluación es incorporar los elementos cualitativos y cuantitativos a la

información obtenida con base en el análisis, con el fin de emprender acciones y tomar decisiones – tratamiento de los riesgos.

21

4.2.3. Evaluación del riesgo

Para ello se debe determinar un método de medición que permita cuantificar la magnitud del riesgo dándole un valor cualitativo que describa el nivel de aceptación del riesgo, basado en la probabilidad y la consecuencia, que ayude a determinar si es necesario tomar medidas para controlar el riesgo encontrado.

ESCALA DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO

IMPACTO	
Grave	3
Moderado	2
Leve	1

PROBABILIDAD	
Alta	3
Media	2
Bajo	1

IMPACTO	PROBABILIDAD		
	1	2	3
	1	N.I	N.I
	2	N.I	N.II

Nivel del Riesgo		Descripción
Bajo	1 – 2	No es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o mitigación; por que su evaluación, desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia y de impacto, da como resultado un riesgo poco representativo, es decir, que su ocurrencia no tendría un efecto significativo en la gestión del proceso.
Medio	3 – 6	Se debe desarrollar medidas que permitan disminuir el efecto inmediato que genera la materialización de un riesgo, con el fin de evitarle efectos significativos al proceso lo que podría generar grandes pérdidas para el Centro Cultural Colombo Americano.
Alto	7 – 9	Se debe reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo hasta un umbral moderado. Se debe actuar de manera temprana, antes de que el riesgo se materialice.

Imagen 3. Escala de calificación para medir el nivel de riesgos organizacionales Mapa de calor basado en la ISO 31000

Las organizaciones pueden tomar medidas para reducir, transferir, aceptar el riesgo, o para evitarlo mediante la modificación de las estrategias. Al evitar una colisión frontal con el

riesgo, la organización puede estar, de hecho, creando nuevas oportunidades. Este es el aspecto bueno, aunque evasivo, del riesgo.

4.2.4. Definición de controles

Para definir las medidas a tomar según el nivel de riesgo evaluado, es importante clasificar el tipo de tratamiento que debe darse al riesgo y definir estrategias que permitan tomar medidas de control según el contexto definido

Estrategias de tratamiento del riesgo	Nombre	Descripción de la Estrategia
	Prevenir	Reducir la probabilidad y/o el impacto del riesgo hasta un umbral aceptable. Se debe actuar de manera temprana, antes de que el riesgo se materialice.
	Mitigar	Neutralizar o disminuir el efecto inmediato que genera la materialización de un riesgo, con el fin de evitarle a la compañía mayores pérdidas.
	Transferir	Involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo. La entidad o persona que recibe el riesgo es la responsable de gestionarlo. Por ejemplo seguros, garantías, cláusulas de contratos, etc.
	Aceptar	No es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o mitigación (solo si el grupo considera necesario se definen medidas de prevención o mitigación); porque su evaluación, desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia y de impacto, da como resultado un riesgo poco representativo, es decir, que su ocurrencia no tendría un efecto significativo en la estabilidad de la empresa.
	Investigar	No se tiene suficiente información y se debe investigar.
Tipo de Riesgo	Nombre	DESCRIPCIÓN
	Interno	Corresponde a actividades internos del proceso (Actividades y/o acciones) que genera algún tipo de riesgos al proceso.
	Externo	Corresponde a actividades externas del Proceso (cliente, proveedor, aliado, entorno político, social, ambiental, económico, legislativo) que genera algún tipo de riesgos al proceso.

Tabla 1. Clasificación de los tratamientos y tipos de riesgo. Basado en la ISO 31000

5. Diseño Metodológico

Forma de Investigación: Se trata de una monografía, la cual depende del desarrollo bibliográfico, metodológico y los aportes de la Investigación Básica (en esta se crean teorías) especialmente en todo el avance de la Gestión del Conocimiento y se dirige a su desarrollo inmediato y no al Desarrollo de nuevas Teorías.

El Método es Deductivo, ya que se pretende partiendo de lo general a través de razonamientos teóricos sobre la gestión del conocimiento y la administración de la información, llegar a conclusiones hacia aplicaciones particulares en la propuesta de estrategias que ayuden a desarrollar una administración correcta de los riesgos organizacionales apuntado a la continuidad del negocio y el cumplimiento los objetivos estratégicos para la construcción de una prospectiva organizacional

Respecto a la Técnica, es de orden Cualitativo ya que se enfoca en el proceso y significado de sus relaciones con los diferentes entornos del Centro Cultural Colombo Americano; de tipo Participativa por su compenetración de diálogo reflexivo con la población que labora en el Centro Colombo Americano. Ramírez (2006), para poder recopilar ese Know How del personal y convertirlo en conocimiento útil para toda la organización, pero también tendrá un aporte de técnicas cuantitativas en la evaluación de los riesgos con el fin de lograr que todo este conocimiento pueda ser valorado y permita generar un aporte a la toma de decisiones estratégicas.

Los Instrumentos de Aplicación son Encuestas, Cuestionarios y Entrevistas; conforme a las variables a medir aplicadas, usando como población objetivo personal de los procesos de Gestión Académica y Gestión del cliente que son los dos procesos misionales más grandes de la organización.

Además de esto para la valoración de los riesgos aplicaremos métodos descritos en el marco conceptual que nos ayudan a medir el nivel de riesgos, escoger el tipo de tratamiento y generar propuestas de control.

5.1. Fase de diseño para gestión del conocimiento y administración de los riesgos

1. Identificar los conocimientos críticos de la organización a través de entrevistas personalizadas con una muestra seleccionada de colaboradores de los procesos seleccionados que estén en los diferentes órdenes jerárquicos
2. Crear un Mapa del Conocimiento en la organización, que permita identificar los conocimientos clave para la productividad y la gestión de riesgos
3. Proponer espacios virtuales de conocimiento (repositorios), donde sea posible almacenar el conocimiento explícito de los individuos que componen la organización, para su posterior acceso y uso mediante el uso de tecnología adecuada (intranet, extranet, bases de datos o gestores documentales, entre otras.)
4. Analizar la información recopilada e identificar los posibles factores de riesgos organizacionales que apunten al no cumplimiento de los objetivos estratégicos y generar una matriz para evaluar los riesgos, proponer medidas de control que sirvan de insumo para la mejora organizacional y la planeación estratégica.
5. Proponer soportes de comunicación que actúen como espacio permanente de consulta, donde, además, los usuarios puedan volcar comentarios, dudas, etc.
6. Proponer líneas de comunicación que ayuden a socializar el conocimiento en los diferentes niveles jerárquicos.
7. Recomendar estrategias que fomenten un clima de cooperación, que estimule la colaboración de los empleados para compartir y difundir el conocimiento que poseen.

5.2. Método para calcular la muestra probabilística para la aplicación del cuestionario de recolección de información en la gestión del conocimiento y análisis de los riesgos 25

1. Procedemos a digitar el número de colaboradores administrativos que hay en cada proceso para la medición:

PROCESOS	No. COLABOR.	AÑO	2019
Gestion Academica	17		
Gestion del cliente	10		
TOTAL...	27		

= N

Fórmulas estadísticas:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

A su vez:

$$S^2 = p(1 - p)$$

S^2 = Varianza de la muestra

p = probabilidad de ocurrencia

V^2 = Varianza de la población

V = Varianza o Margen de error con el que queremos trabajar

Nota Importante: El valor de estas dos variables las asigna la organización dependiendo de los resultados esperados. La p la otorgamos con relación a la probabilidad de cantidad de información según el cargo y las funciones de los encuestados. La V normalmente se trabaja con valores que oscilan entre 0.010 y 0.020, mientras menor sea el margen de error estimado, mayor confiabilidad inspirarán los resultados.

2. Determinamos los valores que vamos a asignar a p y a V para empezar a reemplazarlos en las fórmulas

$p =$	0,98
$V =$	0,020

3. Reemplazamos todos los valores en las fórmulas para hallar las variables:

$$S^2 = 0,0196$$

$$n' = \frac{0,02}{0,0004} = 49$$

4. Con los valores anteriores hallamos la muestra ajustada con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{49}{2,8148} = 17,4$$

5. Ahora estratificamos para saber el número de encuestas a administrar en cada proceso. Para ello, hallamos el factor multiplicador para cada proceso:

$$f = \frac{n}{N} = \frac{17,41}{27} = 0,645$$

6. Multiplicamos el número de colaboradores por el factor multiplicador y de esta forma obtenemos el número de cuestionarios que debemos administrar x cada proceso:

PROCESO	No. COLABOR	FACTOR MULTIPLIC	# CUESTION X PROCESO
Gestión Academica	17	0,645	11
Gestion del Cliente	10	0,645	6
TOTAL...	27		17

Imagen 4. Método para toma de muestra probabilística Aleatorio simple. Elaboración propia.

6. Desarrollo de la propuesta

6.1 Desarrollo de la Gestión del Conocimiento

El primer paso a trabajar para la creación del conocimiento es la obtención de datos que permitieran tomar información desde el conocimiento tácito de los colaboradores entrevistados, para convertirla en un conocimiento explícito que pueda ser comunicado y utilizado a diferentes niveles en la organización y a su vez como insumo para la gestión de riesgos y como componente de análisis para la toma de decisiones estratégicas.

6.1.1 Recopilación de datos: Se realizó una recopilación de información a través del desarrollo de 17 entrevistas al personal de las áreas en estudio (Anexo 1. formulario)

El objetivo de las entrevistas era conocer de primera mano el funcionamiento de cada cargo, desde el hacer y no desde el perfil de cargo, como es que este, apunta al cumplimiento de la misión organizacional y que actividades o procesos propios y de otras áreas generan barreras y/o dificultades para el desarrollo de sus labores, además de poder conocer como hace su trabajo y que, desde ese hacer, se puede replicar a otros pares, áreas o sedes de la organización para maximizar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de actividades similares o iguales dentro de la organización

Las preguntas realizadas fueron de respuesta abierta, permitiendo al entrevistado expresar su opinión sin sesgos de ningún tipo. En el desarrollo de la entrevista se guió al entrevistado hacia la obtención de datos desde la operación, que permitan no solo generar conocimiento explícito para la organización si no también encontrar dentro de esa operación, situaciones no detectadas desde la gerencia, que puedan ser consideradas un riesgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.1.1.1. Identificar los conocimientos críticos de la organización a través de entrevistas personalizadas: Se puede evidenciar que en las 17 entrevistas realizada al personal de la organización Centro Cultural Colombo Americano, se indagaron aspectos sobre el hacer de las

personas, lo que les genera barreras o reprocesos, también actividades en que tienen experticia,²⁷ información que consideran valiosa y que no está documentada para el uso de toda la organización, entre otros aspectos, de allí, se recopiló el siguiente conocimiento considerado crítico y valioso de revisar por mandos medios y la alta dirección:

- *Temas que los encuestados manejan con más experticia y como lo hacen:* al revisar la información recolectada, se encontró que, en el equipo académico una parte de los colaboradores encuestados tiene ideas y formas muy innovadoras y productivas de realizar las actividades de capacitación, que no solo puede ser utilizado con los estudiantes, si no que podría ser de gran utilidad para realizar formación interna y desarrollo profesional al personal no académico que debe realizar entrenamientos en diferentes temas relacionados con gestión humana, temas legales y propias de cada proceso. En el equipo de gestión del cliente obviamente su capacidad de hablar con los clientes y darles soporte, según sus necesidades y la visión de los asesores, permite ver un poco más allá, del cómo es importante manejar las estrategias para comunicar cambios en políticas y procedimientos que afectan directamente al cliente
- *Información que debería ser comunicada a todo nivel dentro de los equipos entrevistados y actualmente no se hace:* El 80% de los entrevistados coinciden que: los cambios en políticas y estrategias que afectan a toda la organización, la información relevante de nuevos proyectos, la planeación desde la dirección, que implican de algún modo una relación inter-áreas y los despliegues de la gestión de cambios, aprobados desde la alta dirección; son los temas que requieren ser comunicados a toda la organización según su contexto y nivel de autoridad, de una forma más eficiente y oportuna, ya que en la actualidad no es claro el proceso de comunicación.
- *Actividades valiosas de tu proceso para replicar con el fin de generar mejora organizacional:* Dentro de las respuestas dadas por los entrevistados se destacan puntos como generación de inducción del “hacer” de cada proceso, la importancia de conocer cómo funciona realmente el trabajo de los otros procesos, a veces puede ayudar a mejorar la comunicación entre áreas y la interacción ante nuevas necesidades. Temas como aprovechar

las habilidades y competencias pedagógicas del equipo académico, para el desarrollo de²⁸ competencias organizacionales a otras áreas. Y conocimiento profundo de las metodologías de enseñanza, explicado desde el área académica al proceso de gestión del cliente, permitirían que los asesores puedan guiar de forma más efectiva a los futuros clientes sobre los productos y/o servicios que cubran las necesidades que tienen al momento.

- *Información que debería estar documentada para facilitar el desarrollo de las actividades en los procesos:* La toma de decisiones que afectan al cliente o al desarrollo de los procesos, con ejecución de forma inmediata y sin una gestión del cambio documentada que permita reconocer las barreras o situaciones, que se puedan presentar durante la ejecución de las nuevas medidas tomadas por parte de la alta dirección. Metodologías de comunicación asertiva y oportuna entre áreas y desde la dirección hacia el resto de la organización. El método para la toma de decisiones en el inicio de nuevos proyectos de ejecución inmediata, sin una buena planeación y divulgación suficiente al interior de la organización. Son temas que deberían estar en negro y blanco, además de bien socializados, para entender desde todos los niveles la dinámica de toma de decisiones estratégicas que afecten el trabajo diario de los colaboradores.
- *Actividades que generar reprocesos y/o barreras al interior de la organización:*
La toma de decisiones que afectan al cliente o al desarrollo de los procesos, con ejecución de forma inmediata y sin una gestión del cambio que permita reconocer las barreras o situaciones que se puedan presentar durante la ejecución de la nueva medida tomadas por parte de la alta dirección. La falta de comunicación asertiva y oportuna entre áreas y desde la dirección hacia el resto de la organización. La toma de decisiones en el inicio de nuevos proyectos de prisa, sin una buena planeación y divulgación suficiente al interior de la organización. La falta de comunicación y trabajo transversal entre áreas. La falta de instructivos y o procedimientos que permitan mantener la información que manejan los colaboradores en temas rutinarios y que genera grandes reprocesos cuando el personal se ausenta temporalmente o se retira de la organización. La falta de espacios físico de trabajo adecuados. El incumplimiento al interior de los procesos por parte de sus miembros con respecto a las políticas establecidas por el área, especialmente en el área académica.

- *Situaciones que pueden generar eventos adversos:* Falta de protocolos claros para el²⁹ manejo de emergencias con estudiantes menores de edad. Falta de control interno sobre los procesos de gestión del cliente. Falta de comunicación asertiva desde la alta dirección hacia el personal. Falta de estrategias para la comunicación interna entre procesos. Falta de claridad en el hacer por no contar con Know How documentado en todos los procesos y cargos (instructivos y manuales de cargo). La falta de articulación entre la operación y las propuestas desde la planeación estratégica.

6.1.2. Mapa del Conocimiento en la organización: La misión del CCCA se basa en tener una experiencia transformadora para los clientes y desde el desarrollo de la gestión del conocimiento, partiendo del dialogo con los colaboradores de diferentes escalas jerárquicas, se considera que es necesario trabajar la externalización de los aspectos descritos en el mapa (Tabla 2) , para lograr el cumplimiento de la misión y a su vez aportar al desarrollo de la visión desde la experiencia que permita al cliente soñar, aprender y descubrir a través de los servicios ofrecidos por la organización

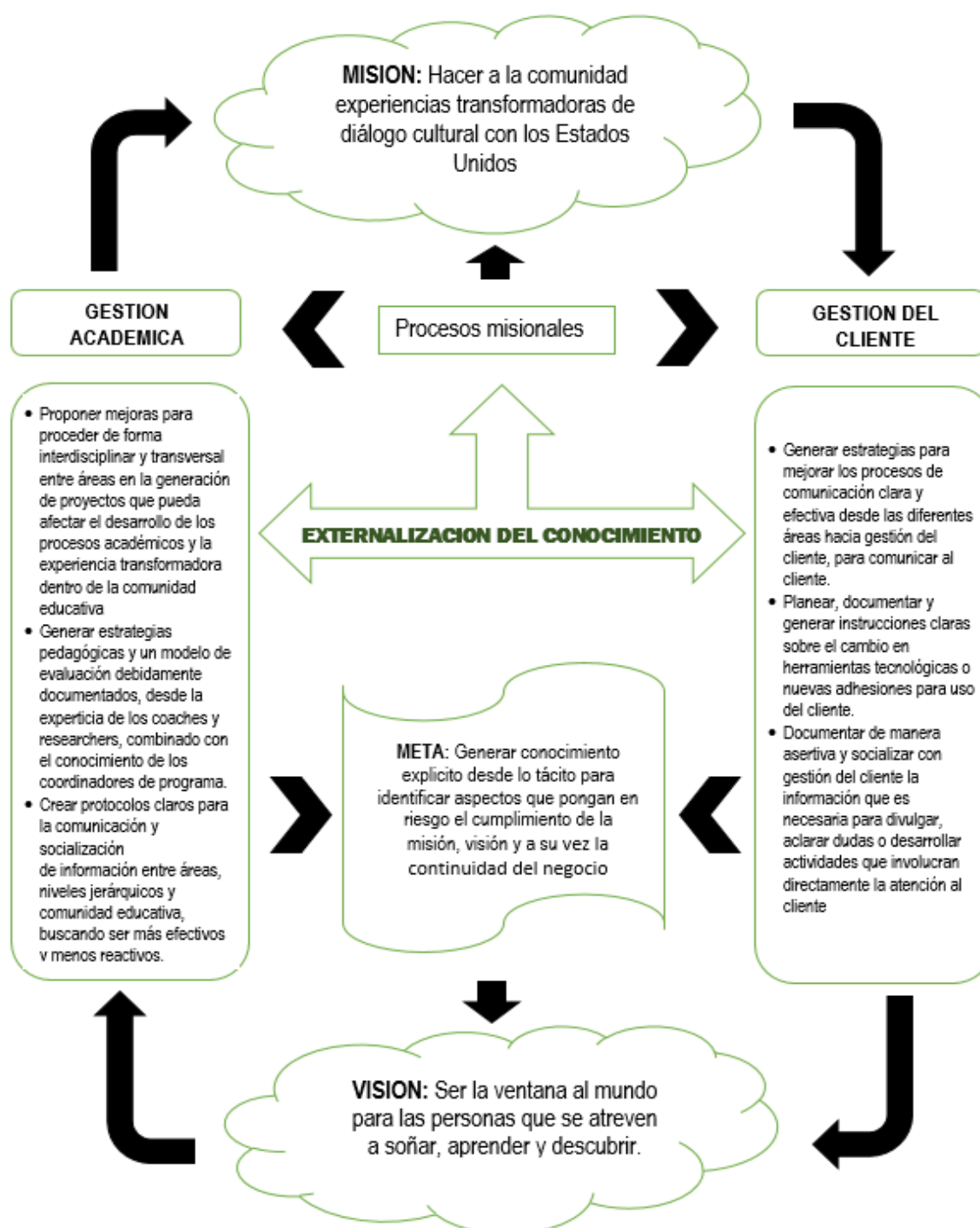


Tabla 2. Mapa de conocimientos elaboración propia del autor.

6.1.3. Propuesta espacios virtuales para el almacenamiento de conocimiento (repositorios): Después de revisar la infraestructura tecnología del Centro Cultural Colombo Americano, como se identifica en la caracterización tecnológica de la empresa, Imagen 6, se define que el software de gestión DARUMA (Imagen 5), donde se maneja la documentación referente al Sistema de Gestión de Calidad, es el espacio pertinente para almacenar el conocimiento explícito que será parte del resultado del presente proyecto, dicha herramienta permite la construcción de documentación como instructivos y procedimientos desde el módulo de documentos, además maneja un módulo que permite capturar y valor la información sobre los riesgos organizacionales encontrados durante la construcción de este documento. Adicional de la generación de planes de acción que permitan controlar el desarrollo de acciones que tome la organización a partir de los resultados de este proyecto.



Imagen 5. Logo DARUMA. Tomada de www.daruma.colomboamericano.edu.co



Imagen 6. Lista de módulos DARUMA. Tomada de www.daruma.colomboamericano.edu.co

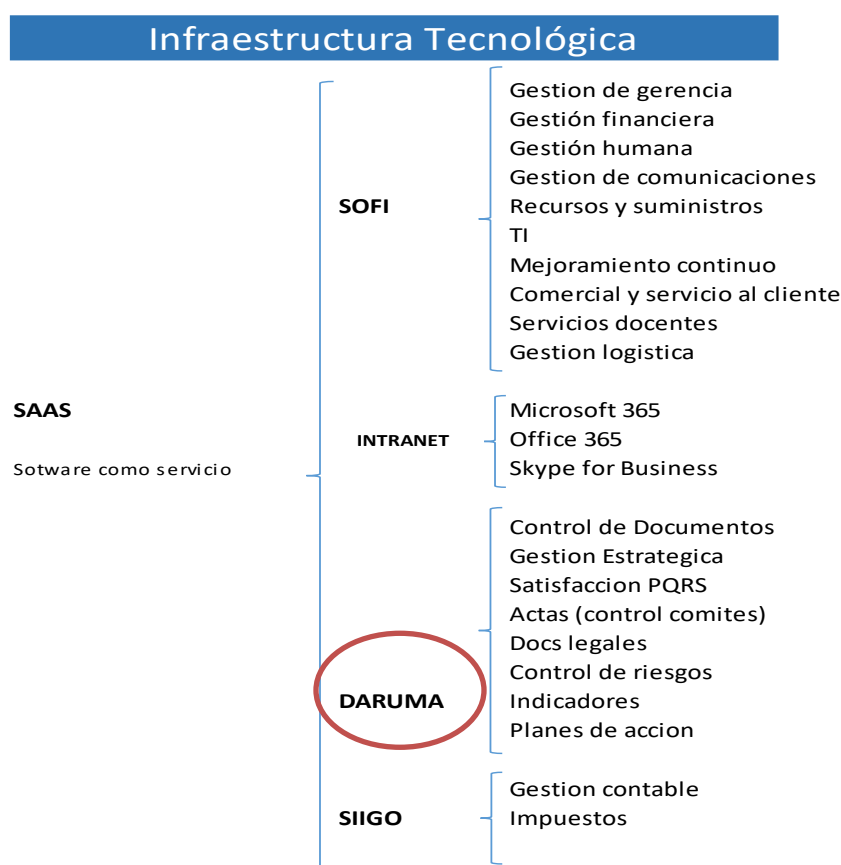


Imagen 7. Caracterización infraestructura tecnológica CCCA. Diseño propio del Autor

Al realizar la caracterización se puede identificar por que la herramienta DARUMA es la mejor elección para el almacenamiento, distribución y control de la gestión del conocimiento y la gestión de los riesgos organizacionales descritos en este proyecto. Ya que los otros softwares por servicio tienen más relación con la operación específica que con la gestión organizacional.

6.2 Ejemplo de Identificación, análisis, evaluación y propuesta de control de los riesgos detectados desde la gestión del conocimiento desarrollada para los procesos de Gestión académica y Gestión del cliente.

Con base a la información recolectada durante las entrevistas, se pudieron identificar situaciones que pueden convertirse en riesgos empresariales y que afectan el cumplimiento de la gestión estratégica del Centro Cultural Colombo Americano, para una mejor comprensión del proceso de análisis, evaluación y propuesta de control a los riesgos detectados, se construye una

matriz de riesgos organizacionales (Anexo 1) bajo los parámetros descritos en el diseño metodológico.

33

Dentro de las situaciones analizadas se verificaron los posibles riesgos detectados, partes interesadas, procesos afectados y se evaluó la probabilidad y el impacto para determinar el nivel del riesgo, para así definir un tratamiento y proponer controles, soportes y responsables de su desarrollo.

Las situaciones detectadas desde la gestión del conocimiento que serán analizadas en la matriz de riesgos (Anexo 2) son:

- Manejo del tiempo desde la dirección para la toma de decisiones que son necesarias para el desarrollo de proyectos o gestión al interior de la organización.
- Ausencia de estrategia para comunicar con claridad y eficacia los cambios organizacionales, decisiones o nuevos proyectos que salen desde la alta dirección.
- Falta de competencias en líderes y directivos para el manejo adecuado de la gestión del cambio.
- Ausencia de estrategias claras para la divulgación de información desde la dirección.
- Ausencia de métodos claros para la evaluación pedagógica a estudiantes.
- Falta de documentación explícita que permita un desarrollo procedimentado en el hacer de los diferentes cargos.
- Aprovechamiento de aplicativos.

Al analizar las situaciones detectadas en conjunto con algunos de los miembros de los procesos en estudio, se determinaron una serie de posibles causas por las cuales, se presentan las situaciones analizadas y se determinó una valoración para el nivel de riesgo, basados en la fórmula de probabilidad x impacto. De allí encontramos los siguientes resultados:

RIESGOS ALTOS: las siguientes situaciones requieren medidas de prevención e intervenciones inmediatas:

- a) Manejo del tiempo para la toma de decisiones por la alta dirección: se definió una probabilidad alta por que la situación ya se ha materializado. Su impacto fue calificado

alto, porque, aunque aún no ha generado un incidente que ponga en peligro la estabilidad de los procesos misionales, es muy posible que la empresa se pueda ver expuesta a pérdidas sustanciales tanto económicas como reputacionales, en contextos internos y externos.

- b) Ausencia en las estrategias de comunicación: para esta situación tanto la probabilidad como el impacto son altos. Ya que los errores por mala comunicación afectan directamente la operación, generan reprocesos, disminuyendo la eficiencia y pueden generar pérdidas económicas, reputacionales y legales.

RIESGOS MEDIOS: las siguientes situaciones fueron valoradas como riesgos medios que requieren mitigación y que deberán ser controlados desde la matriz:

- Falta de competencias en líderes y directivos para el manejo adecuado de la gestión del cambio.
- Ausencia de estrategias claras para la divulgación de información desde la dirección.
- Ausencia de métodos claros para la evaluación pedagógica a estudiantes.
- Falta de documentación explícita que permita un desarrollo procedimentado en el hacer de los diferentes cargos

6.3 Propuesta de control organizacional para la gerencia

6.3.1 Propuestas desde la gestión del conocimiento

6.3.1.1. Información tacita relevante a convertirse en explícita y ser debidamente documentada y socializada: Dentro de la información y los datos generados por los colaboradores del Centro Cultural Colombo Americano, se determinó la necesidad de documentar o procedimentar tareas rutinarias de importancia, sobre las buenas prácticas de algunos colaboradores que son más eficientes que otras. En cada uno de los procesos

analizados, que harían generar procesos más estandarizados entre pares y sedes

35

especialmente, los más relevantes y de mayor prioridad serían:

Gestión académica: Instrucción para el cargue de nómina de horas trabajadas por los docentes, Procedimiento para evaluar y promocionar a los estudiantes, Marco de referencia sobre investigación académica, Marco de referencia sobre las prácticas de enseñanza de las ingles. Protocolos de seguridad para el manejo de casos especiales con estudiantes menores de edad.

Gestión del cliente: Instructivo para el uso, cuadre y desembolso de la caja menor, Programa de formación para servicio al cliente sobre las cualidades de los diferentes productos y/o servicios ofrecidos (metodologías, para que sirven cada examen internacional, eventos culturales, maker lab, herramientas TI, etc.) Programa de inducción y reinducción.

Además de estos documentos que son específicos de las áreas estudiadas, desde la información obtenida en las 17 entrevistas, se determinó la importancia de documentar otros aspectos como:

- Procedimiento para la comunicación interna en todos los niveles.
- Procedimiento para la gestión del cambio que abarque diferentes frentes (proyectos, nuevas políticas, nuevas estrategias, nuevos procesos o cargos, entre otros) dentro de los cambios que puedan afectar a diferentes áreas y niveles organizacionales.

6.3.1.2 Soportes desde la comunicación: Se propone potencializar el uso de la herramienta DARUMA, como medio centralizado para documentar y consultar todos los temas que la institución requiere comunicar de forma permanente. A través de la herramienta tecnológica, se puede desarrollar desde cada área un proceso de codificación y documentación del conocimiento tácito de las personas, con la creación de instructivos, que permitan comunicar el paso a paso de cómo se hacen las tareas operativas. Durante las entrevistas realizadas, se pudo determinar que

hay tareas operativas compartidas por el mismo cargo en diferentes sedes y que se hace de 36 formas diferentes, algunas más eficientes que otras; en otros casos se determinó que tienen parámetros subjetivos para tomar decisiones de cómo proceder y que esto hace inequitativa, tanto para los colaboradores como para los clientes, la forma de proceder para resolver diferentes situaciones. De allí la importancia de buscar las mejores prácticas, documentarlas y volverlas un método determinado por la organización para el desarrollo de su gestión.

6.3.1.3. Líneas de comunicación: Se debe contar con líneas eficientes de comunicación que permitan socializar ese conocimiento documentado, como primer paso se considera importante trabajar en los procesos de inducción y re-inducción que permita conocer a los colaboradores las rutas de acceso a la información documentada para el desarrollo de su operación. Cada colaborador, debe contar con acceso directo a la información necesaria para el desarrollo de sus labores, por ende, es de gran importancia la creación de un mapa documental, que permita tener claridad de la información de sus propios procesos y de otros procesos que sea importante conocer para cada cargo dentro de la organización.

6.3.1.4. Estrategias para fomentar el clima de cooperación y estimular al colaborador para compartir y difundir nuevos conocimientos que se generen: Durante las entrevistas realizadas, se pudo observar que el 90% de las personas a las que se les solicitó participar en este proyecto, lo dimensionaron como un espacio positivo de comunicación donde podían expresarse de forma crítica y constructiva, sobre su trabajo, su rol y la interacción con otros, dentro de la organización. Es importante generar espacios de participación según los niveles jerárquicos para conocer la opinión de los colaboradores sobre diferentes proyectos, políticas, cambios y ver como desde su mundo pueden aportar a la minimización de errores o, a la construcción de

oportunidades de mejora. El Centro Colombo Americano, tiene espacios periódicos llamados 37 in-services, que son utilizados para entregar información relevante a toda la organización y/o capacitar en temas de interés común. Se sugiere incluir en estos espacios actividades que permitan la escucha activa de la opinión de los colaboradores sobre los proyectos estratégicos, cambios y nuevas políticas, conocer como le afecta, como le benefician y las técnicas que construyen desde su hacer y saber para evitar que los cambios generados desde la estrategia impacten en su labor y en el cliente.

6.3.2 Propuesta desde la gestión de riesgos organizacionales

Durante el desarrollo de este ejercicio se partió desde la captura de información generada por colaboradores de dos grandes procesos de la organización ubicados en diferentes órdenes jerárquicos. Al recolectar esta información que fue tomada desde el conocimiento tácito de cada colaborador entrevistado, se pudieron determinar las situaciones que los participantes evidenciaron como barreras para el desarrollo de sus actividades dentro de la gestión de cada proceso; se encontró concordancias marcadas en acciones específicas, que parten de la gestión estratégica organizacional, como elementos de riesgo para el cumplimiento de la misión, visión y continuidad del negocio desde los aportes de cada área de estudio. Por tal razón, se enfocarán las propuestas en el desarrollo de acciones para mitigar los riesgos a los que se expone la organización por estas dos situaciones puntuales,

Para este proyecto se hizo el despliegue de una matriz de riesgos, dichos posibles riesgos encontrados desde las situaciones descritas y analizadas en los procesos misionales, para luego ser valoradas, con el fin de proponer dentro de este proyecto medidas de control que ayuden a la dirección general en tener elementos de valor que aporten a la actualización de la planeación estratégica y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1. ¿Qué situaciones que puedan convertirse en riesgo se han detectado?

38

Uno de los temas más resonantes desde la gestión del conocimiento y en el que coinciden las partes entrevistadas, es el manejo que da el equipo directivo a los tiempos de respuesta para la toma de decisiones que afectan la gestión y mejora de los procesos, en la actualidad se dilatan de forma considerable los tiempos de respuesta y está siendo evidenciado en diferentes áreas, donde hay altos niveles de frustración ya que se generan barreras y en ocasiones reprocesos para el desarrollo de actividades que los colaboradores consideran necesarias y prioritarias para su desempeño. Por otra parte, se evidencian deficientes procesos para la socialización y comunicación asertiva de nuevas políticas, cambios organizacionales y proyectos desde la dirección hasta la base del orden jerárquico

2. ¿Cómo afecta esto a la organización?

La toma de decisiones es una competencia clave para el desarrollo efectivo de las organizaciones y en ellas se involucran aspectos de carácter humano y técnico. Si este proceso no se hace de la forma y en los tiempos correctos, la organización puede tener pérdidas de tipo económico, reputacional y hasta legal. Además de generar un clima laboral confuso ya que los trabajadores empiezan a generar inconformidad por el retraso y los reprocesos que esto les genera para avanzar en su misión.

La comunicación como herramienta organizacional tiene como finalidad, ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa a través de la transmisión y/o recepción de un mensaje donde se debe utilizar un medio, un método y una técnica para que la comunicación cumpla su propósito. A través de la comunicación se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas, pero cuando la información no cuenta con un método claro y una reglas establecidas y usadas correctamente, puede

convertirse en un arma de doble filo, que genere reprocesos, pérdida reputacional y 39

hasta económicas según la situación.

3. ¿Qué soluciones se proponen?

Adoptar un modelo de toma de decisiones o adaptar uno propio usando modelos según el caso: toma de decisiones bajo certidumbre, bajo riesgo, bajo incertidumbre, bajo conflicto, establecer parámetros específicos y divulgarlos con las partes interesadas. Documentar el modelo y los protocolos.

Establecer procedimientos que describan el método, el medio y la forma de divulgar la información, según el contexto, la importancia y el público al que se requiere divulgar. Definir cómo comunicar, como manejar el flujo de la comunicación, estableciendo criterios claros en la comunicación descendente para que la alta dirección pueda transmitir claramente tareas y obligaciones según un orden, una dependencia y sus responsabilidades, y buscando estrategias funcionales para la comunicación ascendente dando importancia desde la dirección a la comunicación que aportan los trabajadores y permitiendo retroalimentarse de lo que ocurre en la empresa.

Este proyecto demuestra como la aplicación de herramientas para gestión del conocimiento, pueden aportar información valiosa y como, combinando los resultados de este ejercicio al desarrollo de un análisis y evaluación de riesgos organizacionales, podemos generar un conocimiento valioso, que a su vez aporte al control de barreras y situaciones que puedan arriesgar el desarrollo exitoso de las estrategias organizacionales.

El ejercicio realizado, permite demostrar que desde la base de la jerarquía organizacional iniciando por el personal operativo, pasando por mandos medios, hasta la alta dirección, podemos obtener de forma precisa, información con valor estratégico, que puede ayudar a la gerencia de una empresa a tener datos valiosos y conocer otros puntos de vista que estimulen el crecimiento de la organización, desde la experiencia individual de cada colaborador de la entidad, hasta el desarrollo interdisciplinar de los equipos de trabajo.

La gestión del conocimiento con la metodología seleccionada ayuda a descubrir como los datos y la experticia que tiene la gente, pueden volverse conocimientos que trasciendan el beneficio individual y se conviertan en un conocimiento de valor colectivo al interior de la empresa.

Por su lado, la administración de riesgos organizacionales se beneficia enormemente al poder consolidar información convertida en conocimiento, desde todos los niveles jerárquicos para descubrir situaciones que puedan ser detonantes a convertirse en riesgos organizacionales, donde

se observan posibles eventos que ponen en peligro el cumplimiento de objetivos estratégicos y 41
más aún, la continuidad del negocio con una visión de 360° de la realidad organizacional.

El colectivo de información presentada en esta monografía permite la posibilidad de ver el contexto interno de la organización en estudio desde todos sus ángulos y, mostrar como este contexto puede ser tan valioso como el externo a la hora de generar propuestas a la mejora, en la construcción de las estrategias gerenciales; o de visualizar una prospectiva organizacional desde la alta dirección.

Para el presente proyecto la gestión del conocimiento y la administración de los riesgos son herramientas que entregan un insumo valioso dentro de la administración organizacional y que pueden ser aplicadas para apoyar el desarrollo de modelos de diseño organizacional, control interno y prospectivas organizacional, todo con el único objetivo de aportar a la mejora institucional y la continuidad del negocio.

Lista de referencias

Acatenco, J. Dominguez, S. Pérez, S & Cruz, D (2011). El riesgo estratégico y su impacto con el crecimiento en microempresas manufactureras hidalguenses, desde la perspectiva de la gestión de riesgos empresariales. Recuperado de:
<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6407/>

Aguilera, A. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/312155359_LA_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_ORGANIZACIONAL

Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Y las regiones: una revisión de la literatura. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño ISSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554. Vol. XIX No. 1 - 1er Semestre 2018. Páginas 140-163

Castellanos, J (2007). Gestión del riesgo empresarial. Chile: QSL Recuperado de,
<http://www.qsl.cl/noticias/archivo/jose/Ed.35P36-37-38.pdf>

Cedeño, M. (2013). Gestión del Riesgo Operacional un Enfoque Práctico. ISACA. Recuperado de <http://www.isaca.org/Education/Conferences/Documents/Latin-CACS-2013-Presentations/142.pdf>

De la Fuente. L. y de la Vega, G. (2003). La gestión de riesgos en empresas no financieras. Recuperado de: <http://empresas.wke.es/proysan/11113.pdf>

Darroch, Jenny. (2003). “Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices.” Journal of Knowledge Management 7(5):41–54

Decreto 1295 del 22 de junio de 1994. Se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Ministerio de Gobierno. Colombia

43

Decreto 1072 de mayo de 2015. Capítulo 6. Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. Ministerio del Trabajo. Colombia

Estupiñán, R. y Estupiñán, O. (2006). Análisis financiero y de Gestión. Colombia. Ecoe Ediciones. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de:
[http://books.google.es/books?id=5a6W69SesW8C&pg=PA12&dq=gestion+del+riesgo+empresarial&hl=es&sa=X&ei=ICMeU_f3F9S-2wWbsYDwCg&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=gestion %20del%20riesgo%20empresarial&f=false](http://books.google.es/books?id=5a6W69SesW8C&pg=PA12&dq=gestion+del+riesgo+empresarial&hl=es&sa=X&ei=ICMeU_f3F9S-2wWbsYDwCg&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=gestion%20del%20riesgo%20empresarial&f=false)

Farfán, D. Garzón M. (2006) Documentos de investigación: La gestión del Conocimiento. Facultad de administración Universidad del Rosario. No. 29, ISSN: 0124-8219

International Organization Standardization ISO 9001:2015. Quality Management systems.

International Organization Standardization ISO 31000:2018 Risk Management systems

Krstić, B., Bojan P. (2011). “The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise’ (1991):275–86.

Lahaba, Y., León, M. (2001). La gestión del conocimiento una nueva perspectiva en la gestión de las organizaciones. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v9n2/aci04201.pdf>

Mota, C. (2012). Gestión de las organizaciones frente al riesgo. Recuperado de:
<https://www.eoi.es/blogs/claudiaivettemota/2012/02/28/gestion-de-las-organizaciones-frente-al-riesgo/>

Nermien, A. (2003). Comprehensive Intellectual Capital Management Stepby-Step. John Wiley.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? Recuperado de: http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonaka_1991.pdf

(Ramírez, A. (2006) Metodología de la Investigación Científica. Universidad Javeriana.

Simbaqueba L. (2017) Importancia de la gestión integral de riesgos. Aplicación al sector empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá. UNODC. Recuperado de: <http://www.incp.org.co/Site/info/archivos/riesgo.pdf>

Soto, M., Barrios, N. (2007). Gestión del conocimiento: Parte 1: Revisión crítica del estado del arte. Recuperado de: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci04206.htm

Venegas, F. (2008). Riesgos financieros y económicos/ Financial and Economical Risk: Productos Derivados y Decisiones Económicas Bajo Incertidumbre. México: Cengage Learning, Recuperado de http://books.google.com.mx/books?id=jiDFcL8SADsC&pg=PA861&dq=riesgo+operativo&hl=es-419&sa=X&ei=1XoXU_y9AvT22QXlqoHICg&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=riesgo%20operativo&f=false

Recopilación de información para la generación de conocimientos dentro de los procesos de Gestión Académica y del Cliente del Centro Cultural Colombo Americano

Las siguientes preguntas tienen como objetivo, conocer su opinión sobre las fortalezas y dificultades de las actividades y procedimientos que pueden generar mejoras o reprocesos para el desarrollo de su trabajo dentro de la institución.

Esta información tiene solo fines académicos y aplicabilidad para el desarrollo de un proyecto de grado para la obtención de un título como maestrante en administración de las organizaciones, que pretende generar una gestión del conocimiento como herramienta de valor para la toma de decisiones en la planeación estratégica organizacional y la detección de datos para la gestión de riesgos dentro de los procesos a estudiar.

La información se tratará de acuerdo a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1074 de 2015 relacionado con el tratamiento y protección de datos personales

AREA *

- Gestión académica
- Gestión del cliente

1. Por favor indique cual es el objetivo y principales funciones de su cargo y como considera usted que este aporta al cumplimiento de la misión o visión de la organización
- 2.Cuál es la actividad que considera le genera más reprocesos y/o dificultades para realizar su trabajo
3. ¿Cuáles actividades o procedimientos de otras áreas creen usted que generan barreras para que su área pueda desarrollar sus actividades con más eficiencia? Por favor describa la actividad y/o actividades y el área
4. ¿Cuál es la actividad laboral que considera que maneja con más experticia y de la que se sientes más orgulloso de realizar de forma adecuada, ágil y con buenos resultados? Por favor descríbala
5. Qué tipo de información al interior de la empresa, cree usted que sería importante conocer y manejar mejor, ¿ya sea de su misma área o de otras áreas para hacer más fácil y productivo su trabajo?
6. ¿Qué tipo de información, proceso o actividad puntual, manejas muy bien y consideras que sería valioso, poder replicarlos a otros pares, áreas o sedes para ayudar a mejorar el cómo hacerlo?
7. Que acciones y/o actividades crees usted que deberían estar documentas en instructivos, procedimiento o mapas de información, para facilitar el desarrollo estandarizado y eficiente a nivel de todas las sedes, áreas, grupos de trabajo y/o colaboradores

Si desea compartir alguna información útil, que considere valioso para el objetivo descrito en el título de esta encuesta, por favor compartirla

Anexo 2.

Matriz de identificación y evaluación de riesgos organizacionales

IDENTIFICACION DE RIESGOS ORGANIZACIONALES BASADO EN LA GESTION DE CONOCIMIENTO DE LOS PROCESO GESTION ACADEMICA Y DEL CLIENTE DEL CENTRO CULTURAL COLOMBO AMERICAN



MAPA Y PLAN DE TRATAMIENTO DE RIESGOS DE GESTIÓN VIGENCIA 2019-2020

RIESGOS RELACIONADOS CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Identificar y analizar, como complemento para la planeación estratégica del Centro Cultural Colombo Americano en coherencia con los lineamientos de la empresa, las expectativas de las partes interesadas y directrices del CCCA en cuanto la proyección para el cumplimiento de su misión, visión, política de calidad y objetivos, a través de un proceso de gestion del conocimiento articulado con la gestión de los riesgos de organizaciones que permita a la institucion generar estrategias para reducir, transferir o eliminar la incetidumbre relativa de las posibles amenazas

Nro.	SITUACIONES ANALIZADAS DESDE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	RIESGOS DETECTADOS	PARTE INTERESADA	TIPO	AREA O PROCESO AFECTADA	CLASIFICACIÓN	CAUSAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	TRATAMIENTO	ACTIVIDAD DE CONTROL PROPUESTAS	SOPORTE	RESPONSABLE
1	MANEJO DE LOS TIEMPO DESDE LA DIRECCION PARA LA TOMA DE DECISIONES QUE SON NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS O GESTION AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	Pérdida de oportunidades, retrasos que pueden generar reprocesos y perdidas de dinero (en tiempo perdido de trabajo y otros costos)	Gestión academica y otros procesos	Interno	TODOS LOS PROCESOS	GESTION ESTRATEGICA	Falta de protocolos claros que regulen los tiempos y tecnicas para la aprobación de proyectos desde la dirección (Gestión de proyectos)	2	3	MEDIO	Mitigar	a) Seleccionar una metodologia de gestión de proyectos que permita dar orden al desarrollo de los proyectos y manejarlos en tiempos determinados según los requerimientos b) Desarrollar protocolos que permitan al equipo directivo seleccionar prioridades a la hora de tomar decisiones, haciendo mas eficientes los tiempos de respuesta a las necesidades de los procesos.	Actualización en temas legales para el equipo directivo	Equipo directivo y el Proceso de sobre a la gerencia Gestion organizacional
2	AUSENCIA DE ESTRATEGIA PARA COMUNICAR CON CLARIDAD Y EFICACIA LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES , DECISIONES O NUEVOS PROYECTOS QUE SALEN DESDE LA ALTA DIRECCIÓN	Errores en la ejecución de acciones, reprocesos por falta de información, disminución en la eficiencia de la gestión	Todos los procesos	Interno/externo	TODOS LOS PROCESOS	GESTION ESTRATEGICA	No contar con instrucciones y procedimientos adecuados que permitan tener una metodologia para saber que, como, cuando y a quien comunicar	3	3	ALTO	Prevenir	a) Elaborar metodologia para comunicar información importante en todo y a todos los niveles de la organización b) Socializar y capacitar al personal para comprender el manejo adecuado de que, como, cuando, donde y a quien comunicar	Procedimiento o manual para comunicar de forma asertiva	Direccion general y area de comunicación interna y externa
3	FALTA DE COMPETENCIAS EN LIDERES Y DIRECTIVOS PARA EL MANEJO ADECUADO DE LA GESTION DEL CAMBIO	Reprocesos, perdida de tiempo en el desarrollo de la gestión y perdidas economicas	Todos los procesos	Interno/externo	TODOS LOS PROCESOS	GESTION ESTRATEGICA	Debilidades en el análisis de causas de problemas a resolver. Debilidades en la gestión de cambio y socialización de la información pertinente	2	2	MEDIO	Mitigar	Generar competencias para mejorar análisis de causas en los líderes de procesos y desarrollar cultura de gestión del cambio a nivel directivo y de jefaturas.	Asistencias y evaluación de interiorizacion de conocimientos de las formaciones desarrolladas con el personal objetivo	Gestión organizacional (calidad)

Nro.	SITUACIONES ANALIZADAS DESDE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	RIESGOS DETECTADOS	PORTE INTERESADA	TIPO	AREA O PROCESO AFECTADA	CLASIFICACIÓN	CAUSAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	TRATAMIENTO	ACTIVIDAD DE CONTROL PROPUESTAS	SOPORTE	RESPONSABLE
4	AUSENCIA DE ESTRATEGIAS CLARAS PARA LA DIVULGACION DE INFORMACION DESDE LA DIRECCION	Perdida de imagen de la alta direccion ante sus colaboradores	Colaboradores	Interno	TODOS LOS PROCESOS	GESTION ESTRATEGICA	Desorganización y falta de gestion del cambio y procesos de comunicación al desarrollar proyectos institucionales	2	3	MEDIO	Mitigar	Generar competencias y sencibilizar a los directivos y jefes de areas en la importancia de la gestión del cambio y descentralización de la información en la etapa de construcción de los nuevos proyectos organizacionales.	Asistencias y evaluación de interiorización de conocimientos de las formaciones desarrolladas con el personal objetivo	Gestion organizacional y Comunicaciones
5	AUSENCIA DE METODOS CLAROS PARA LA EVALUACION PEDAGOGICA A ESTUDIANTES	Perdida reputacional con los estudiantes, perdidas economicas por repetir niveles sin costo para compensar el error	Gestion academica y estudiantes registrados	Interna / externa	Gestion academica Gestion del cliente	GESTION ESTRATEGICA Y ACADEMICA	No contar con documentación y políticas claras para la evaluación del desarrollo en el proceso academico del estudiantes. Incumplimiento de los docentes al desarrollo de la metodologia pedagógica	3	3	ALTO	Prevenir	a) Contrucción de políticas evaluativas claras b) Seguimiento al cumplimiento de los objetivos de curso por parte del docente c) Capacitación y sencibilización al personal docente sobre el método evaluativo seleccionado y manejo adecuado y efectivo de la metodologia.	Políticas evaluativas, Asistencias y evaluación de interiorizacion de conocimientos de las formaciones desarrolladas con el personal objetivo	Gestión academica
6	FALTA DE DOCUMENTACION EXPLICITA QUE PROCEDIMIENTO EL HACER DEL LOS DIFERENTES CARGOS	Perdida de tiempo y generacion de malas practicas que lleven a reprocesos	Gestión humana , Gestión organizacional y Dirección general	Interna	TODOS LOS PROCESOS	GESTION ESTRATEGICA Y GESTION HUMANA	El no documentar de forma específica, las formas en que se debe proceder para el desarrollo adecuado y eficiente de diferentes actividades organizacionales	3	3	ALTO	Prevenir	Tomar el conocimiento tácito y convertirlo en explicito a traves de la documentación adecuada de la información (construcción de protocolos, instruccivos, procedimientos y otros documentos que ayuden a preservar la forma mas adecuada de desarrollar las actividades organizacionales)	Documentacion de la información	Gestion humana y Gestion organizacional
7	APROVECHAMIENTO DE APLICATIVO	Automatización de los Procesos	Clientes internos	Intereno	TODOS LOS PROCESOS	GESTION ORGANIZACIONAL Y TI	La oportunidad de mejora parte de que contamos con 2 Softwares (operativo y gestion) que no son explotados en su totalidad por los colaboradores y en ocasiones para falta de conocimiento sobre su uso limitado a la parte basica de su operación diaria	1	3	BAJO	Prevenir	Genera ciclos de formación y actualización para conocer todas las posibilidades de uso y creacion de reportes que permite obtener SOFI como software de operación. Generar ciclos de formación y actualización para conocer todas las posibilidades de uso y creacion de reportes de gestion en DARUMA	Asistencias y evaluación de interiorizacion de conocimientos de las formaciones desarrolladas con el personal objetivo	Gestion organiacional, TI

Vita

Lorena Lopez Hincapie, profesional en Salud Ocupacional de la Universidad del Quindío, con experiencia en el campo de la administración educativa por más de 15 años, también cuenta con experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y Planes de Emergencia y Contingencia para diferentes tipos de organizaciones, Sistemas de Gestión de la Calidad y control interno organizacional. Ha realizado varios diplomados y seminarios sobre normas de estandarización ISO 9001, ISO 31000, ISO 45000, ISO 14000. Normas técnicas colombianas 5555, 5580, 4595 y SGSST (Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo). Es auditoría interna para las normas ISO 9001, 14000, OHSAS 18000 y SGSST. Maneja procesos de gestión de proyectos a través de la metodología PMI. Actualmente es aspirante al título de Maestrante en administración de las organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD